

## МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 378.1:37.014.54  
ББК 4448.4к94

ГСНТИ 06.35.01

Код ВАК 08.00.05

### **Леонгардт Валерия Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент, кафедра теории и практики управления организацией, проректор по финансово-экономическому развитию – главный бухгалтер, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, д. 26; e-mail: [Leongardt.valeria@yandex.ru](mailto:Leongardt.valeria@yandex.ru)

### **Усачева Наталья Владимировна,**

аспирант, кафедра теории и практики управления организацией, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, д. 26; e-mail: [UsachevaNV@yandex.ru](mailto:UsachevaNV@yandex.ru)

### **ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УНИВЕРСИТЕТА**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** финансово-экономическое обеспечение управления деятельностью университета; модель процесса финансово-экономического обеспечения в интегрированной системе менеджмента.

**АННОТАЦИЯ.** В современных рыночных условиях сфера образования позиционируется как самостоятельная отрасль экономики. Со стороны государства и потребителей постоянно возрастают требования, связанные с повышением эффективности деятельности университетов. Для менеджмента университетов это актуализирует проблему повышения качества финансово-экономического обеспечения его деятельности. В статье дается трактовка ключевых понятий управления качеством финансово-экономического обеспечения деятельности университета и приведена модель данного процесса.

### **Leongardt Valeria Anatolievna,**

Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Theory and Practice of Organization Management; Vice-rector for Financial and Economic Development – Chief Accountant, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

### **Usacheva Natalia Vladimirovna,**

Post-graduate Student, Department of Theory and Practice of Organization Management, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

### **FINANCIAL AND ECONOMIC SUPPORT OF UNIVERSITY MANAGEMENT**

**KEY WORDS:** financial and economic support of management of the university activity; model of the process of financial and economic provision of the integrated management system.

**ABSTRACT.** In modern market conditions, the education sector is positioned as an independent branch of economy. The state and consumers constantly increasing requirements stimulate the effectiveness of activities of the universities. For management of universities it actualizes the problem of improving the quality of financial and economic provision of its activity. The article gives an interpretation of the key concepts of quality management of financial and economic activity of the university and the model of this process.

Формирование многоукладной образовательной системы и становление рынка образовательных услуг [2] оказали существенное влияние на деятельность отраслевых университетов, к которым относятся педагогический университет. Внешняя среда функционирования университета стала качественно иной: меняется «нормативно-правовое поле деятельности»; повышается степень ее неопределенности и риска при формировании коммерческих образовательных предложений для набора абитуриентов, меняются условия финансирования деятельности, вводится мониторинг эффективности вузов и многое другое.

У университетов появилась острая необходимость включения финансово-эконо-

мического обеспечения деятельности в интегрированную систему менеджмента качества [3]. Управление университетом должно быть приспособленным к рыночной саморегуляции, поэтому все чаще говорят о необходимости повышения качества финансово-экономического обеспечения его деятельности.

В управленческой и экономической практике Уральского государственного педагогического университета имеется опыт моделирования интегрированной системы менеджмента «Финансово-экономическое обеспечение», который представляется его разработчиками в данной статье.

Разработанная процедура является основным документом, реализующим требова-

ния интегрированной системы менеджмента к процессу «Финансово-экономическое обеспечение», в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 – 2008и, IQNet SR 10 и устанавливает единый порядок финансово-экономического обеспечения деятельности и развития университета, требования которой обязательны для применения структурными подразделениями университета.

Цель данного процесса в менеджменте университета – управление финансово-экономическим обеспечением деятельности и развитием университета для эффективного использования финансовых средств.

Финансово-экономическое обеспечение управления деятельностью педагогического университета осуществляется за счет источников, предусмотренных законодательством Российской Федерации:

1) средств из федерального бюджета (субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг, выполнение работ, субсидия на иные цели, выделение бюджетных средств на исполнение публичных обязательств и др.);

2) средств, полученных от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход (средства, получаемые от оказания платных услуг, средства, получаемые от научно-исследовательских работ, безвозмездные поступления и др.).

В университете установлено перспективное финансовое планирование; период определения потребности в финансовых ресурсах – финансовый год / плановый период. Финансовое планирование деятельности университета осуществляется на основе прогнозирования денежных потоков, по результатам которого определяется объем денежных средств, необходимых университету на финансовый год / плановый период, с учетом стратегических целей, приоритетных направлений стратегического развития, перспективных планов деятельности на год, имеющейся статистики и пр.

Определим и конкретизируем ключевые понятия процесса «Финансово-экономическое обеспечение», необходимые для моделирования процесса и формирования единого подхода к пониманию его содержания.

По нашему мнению, *финансово-экономическое обеспечение* – совокупность мер и средств, создание условий, способствующих эффективному протеканию экономических процессов, реализации намеченных планов, программ, проектов, поддержанию стабильного функционирования экономической системы университета и его структурных подразделений, предотвраще-

нию сбоев, нарушений законов, нормативных установок, контрактов.

*Финансово-экономическое планирование* – одна из составных частей управления деятельностью и развитием университета, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении финансовых планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

*Субсидия* – объем прав получателя средств федерального бюджета на оплату принятых в установленном порядке денежных обязательств за счет средств федерального бюджета, в пределах которых органы федерального казначейства осуществляют кассовые расходы по поручению получателя средств федерального бюджета.

*Публичные обязательства* – обусловленные законом, иным нормативным правовым актом расходные обязательства публично-правового образования перед физическим или юридическим лицом, иным публично-правовым образованием, подлежащие исполнению в установленном соответствующим законом, иным нормативным правовым актом размере или имеющие установленный указанным законом, актом порядок его определения (расчета, индексации) [1].

*План финансово-хозяйственной деятельности* составляется на финансовый год и плановый период, в него включаются показатели финансового состояния учреждения (данные о нефинансовых и финансовых активах и обязательствах), плановые показатели по поступлениям и выплатам учреждения. Плановые показатели по поступлениям отражаются в разрезе субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, целевых субсидий, бюджетных инвестиций, поступлений от приносящей доход деятельности, публичных обязательств перед физическим лицом, подлежащих исполнению в денежной форме. План финансово-хозяйственной деятельности включает в себя разделы по средствам из федерального бюджета и средствам, полученным от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход.

*Прогнозирование денежных потоков* – составление прогноза на календарный год доходов и расходов с учетом стратегических целей, приоритетных направлений деятельности и развития университета, перспективных планов работы структурных подразделений на год, имеющейся статистики и пр. Прогнозирование характеризует возможные источники поступления и оттока денежных средств.

*Федеральное казначейство (Казначейство России)* – федеральный орган испол-

нительной власти (федеральная служба), осуществляющий в соответствии с законодательством РФ правоприменительные функции по обеспечению исполнения федерального бюджета, кассовому обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы РФ, предварительному и текущему контролю за ведением операций со средствами федерального бюджета главными распорядителями, распорядителями и получателями средств федерального бюджета [4].

*Заявка* – заблаговременно заявленное в письменной форме намерение на приобретение необходимых ресурсов, получение услуг или проведение работ [5].

*Пакет документов на оплату* – документы, необходимые для осуществления платежа, оформленные в соответствии с настоящим положением.

*Порядок оформления заявки на внешние / внутренние расчеты* – последовательность действий по согласованию и подписанию заявки.

*Оформление пакета документов на оплату* – последовательность действий по оформлению, согласованию и подписанию пакета документов на оплату.

Процесс финансово-экономического обеспечения является обеспечивающим. Потребители процесса подразделяются на внешних потребителей (Министерство образования и науки России, Федеральное казначейство РФ, Федеральная налоговая служба РФ, поставщики товаров, услуг и производителей работ, необходимых для университета) и внутренних потребителей (руководство университета, структурные подразделения университета, работники и студенты Уральского государственного педагогического университета).

Процесс финансово-экономического обеспечения может быть описан (рис. 1) по структуре и качеству входов (государственное задание, стратегические цели университета, приоритетные направления деятельности и развития Уральского государственного педагогического университета, ценовая политика университета, количество обучающихся, потребности подразделений для выполнения поставленных задач) и оцениваться по выходам процесса (план финансово-хозяйственной деятельности, приобретение структурными подразделениями необходимых ресурсов, получение услуг и проведение работ в соответствии со стратегическими целями и приоритетными направлениями стратегического развития Уральского государственного педагогического университета, количество обучающихся, анализ поступлений и выплат в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности ежеквартально,

управленческие решения по необходимости внесения изменений в показатели плана финансово-хозяйственной деятельности).

Представим процесс финансово-экономического обеспечения пошагово.

1. Порядок финансово-экономического планирования деятельности и развития университета, посредством плана финансово-хозяйственной деятельности:

- подготовка плана финансово-хозяйственной деятельности осуществляется начальником плано-финансового отдела на финансовый год с учетом требований регламентов и нормативных документов на основании смет структурных подразделений и служб университета;

- формы для подготовки плана финансово-хозяйственной деятельности на финансовый год / плановый период и сроки сдачи, указанных документов устанавливаются Минобрнауки России;

- проект плана финансово-хозяйственной деятельности на финансовый год / плановый период, подписанный начальником плано-финансового отдела, подлежит согласованию с: начальником плано-экономического управления; проректором по финансово-экономическому развитию – главным бухгалтером;

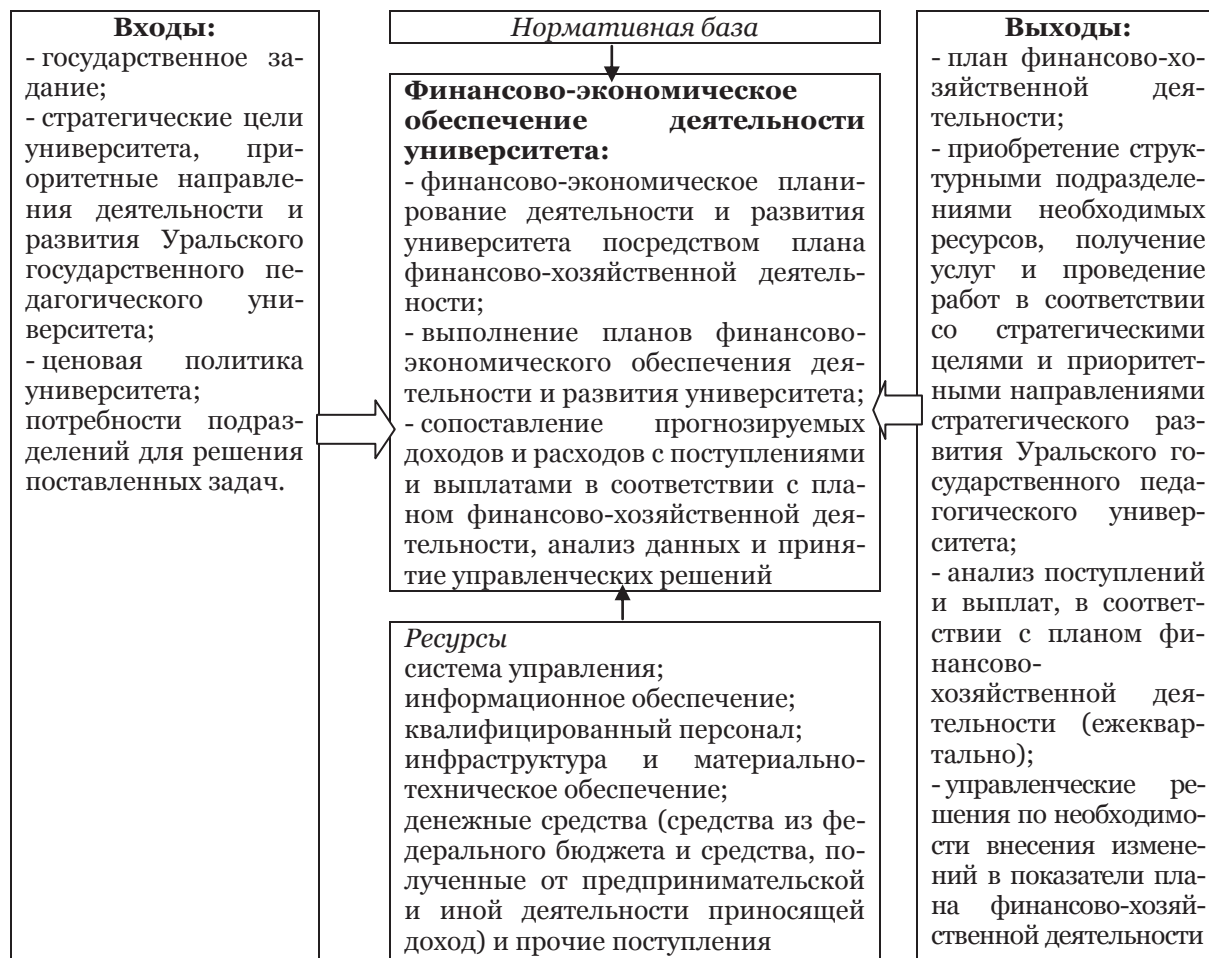
- проект плана финансово-хозяйственной деятельности на финансовый год / плановый период утверждается ректором университета;

- утвержденный ректором проект плана финансово-хозяйственной деятельности на финансовый год / плановый период в установленные сроки направляется в Минобрнауки России (на бумажном носителе и в электронном виде).

2. Выполнение планов финансово-экономического обеспечения деятельности и развития университета:

- в объеме сметных назначений на учебный год в соответствии с утвержденным ректором планом по приоритетным направлениям деятельности и развития Уральского государственного педагогического университета руководители в течение учебного года предоставляют в Департамент финансово-экономического развития в приемную главного бухгалтера заявки на приобретение необходимых ресурсов, получение услуг и проведение работ;

- требования к содержанию и оформлению заявок на осуществление внешних и внутренних расчетов, к пакету необходимых финансовых документов, описание процесса их согласования и утверждения изложены в «Положении о движении финансовых документов».



**Рисунок 1. Модель процесса финансово-экономического обеспечения управления деятельностью университета**

3. Сопоставление прогнозируемых доходов и расходов с поступлениями и выплатами в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности, анализ данных и принятие управленческих решений:

- начальником планово-финансового отдела в течение года, не реже одного раза в квартал, организуется проведение сравнительного анализа поступлений и выплат в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности на финансовый год / плановый период; на основе указанного анализа осуществляется подготовка предложений о внесении изменений плана финансово-хозяйственной деятельности;

- данные анализа подписанные начальником планово-финансового отдела, с визой начальника планово-экономического управления, подлежат согласованию с главным бухгалтером и передаются ректору для принятия управленческих решений;

- по решению ректора о необходимости внесения изменений в показатели плана финансово-хозяйственной деятельности начальником планово-финансового отдела готовится уточненный вариант документа;

- уточненный вариант плана финансово-хозяйственной деятельности подлежит согласованию с начальником планово-экономического управления, главным бухгалтером;

- уточненный план финансово-хозяйственной деятельности на определенный плановый период утверждается ректором университета;

- утвержденный ректором уточненный план финансово-хозяйственной деятельности на определенный плановый период в установленные сроки направляется в Минобрнауки России (на бумажном носителе и в электронном виде).

Ответственным за организацию выполнения настоящей процедуры является главный бухгалтер.

Распределение ответственности и полномочий по процессу приведено в виде матрицы ответственности и полномочий (табл. 1): «Р» – руководитель процесса, «Ои» – ответственный исполнитель, «У» – участник процесса.



Таблица 1.

**Матрица ответственности по процессу финансово-экономического обеспечения управления деятельностью университета [3]**

Наименование составляющей процесса	Главный бухгалтер	Заместитель главного бухгалтера	Начальник планово-финансового управления	Начальник планово-финансового отдела	Начальник отдела экономических расчетов	Начальник отдела по организации и размещению заказов	Начальник юридического отдела	Начальник налогового отдела	Руководители структурных подразделений	Другие участники процесса (по Положению о движении финансовых документов)
1. Финансово-экономическое планирование деятельности и развития приоритетных направлений университета, посредством плана финансово-хозяйственной деятельности	Р	-	Ои	Ои	-	-	-	-	Ои	-
2. Выполнение планов финансово-экономического обеспечения деятельности и развития приоритетных направлений университета	Р	У	-	-	У	У	У	У	Ои	-
3. Сопоставление прогнозируемых доходов и расходов с поступлениями и выплатами в соответствии с плана финансово-хозяйственной деятельности, анализ данных и принятие управленческих решений	Р	-	Ои	Ои	-	-	-	-	-	-

Основные показатели качества процесса финансово-экономического обеспечения деятельности и развития университета или требования к выходным характеристикам процесса могут быть представлены следующим образом (табл. 2).

Необходимость в разработке модели финансово-экономического обеспечения обусловлена рядом причин, среди которых обеспечивающий характер процесса и отсутствие общего понимания персоналом университета значимости процесса в системе управления университетом.

Таким образом, не являясь основным процессом в деятельности университета, в последние годы финансово-экономическое обеспечение управления в настоящее время требует пристального внимания менеджмента. И можно говорить не только о прикладном характере проблемы, но и о научном, т. к. необходима разработка новых экономических инструментов повышения эффективности управления деятельностью университета.

Таблица 2.

**Показатели качества процесса финансово-экономического обеспечения [3]**

п/п №	Показатель	Критерий оценки	Метод оценки показателя
	Своевременное, качественное и в полном объеме составление, утверждение, предоставление в Минобрнауки РФ и корректировка плана финансово-хозяйственной деятельности	выполнение установленных сроков; отсутствие замечаний со стороны внутренних и внешних потребителей	Аналитический метод оценки показателя
	Своевременное согласование документов и оплата товаров, оказания услуг, выполнения ремонтных работ в объеме сметных назначений на учебный год, в соответствии со стратегическими целями и направлениям стратегического развития Уральского государственного педагогического университета на основании настоящей процедуры	Нарушение установленных сроков согласования документов и оплаты не более 10% от общего количества; наличие объективных замечаний со стороны внутренних и внешних потребителей не более 10% от общего количества	Сравнительный и аналитический методы оценки показателя
	Эффективность организации размещения заказов посредством выполнения установленных законодательством процедур	Сумма экономии денежных средств посредством рационального определения способа размещения заказа (руб.); отсутствие объективных замечаний со стороны внутренних и внешних потребителей	Сравнительный и аналитический методы оценки показателя
	Своевременное и в полном объеме перечисление налоговых и иных платежей	Выполнение установленных сроков перечисления налоговых и иных платежей; отсутствие объективных замечаний со стороны налоговой инспекции и других внешних контрагентов по размеру и срокам перечисления платежей	Сравнительный и аналитический методы оценки показателя
	Степень соответствия фактических расходов сметным назначениям в разрезе статей.	Отклонение фактических расходов от плана финансово-хозяйственной деятельности не более чем 10%.	Сравнительный и аналитический методы оценки показателя
	Выполнение плана по доходам по структурным подразделениям и по университету в целом	Отклонение от выполнения плана по доходам не более чем 10%	Сравнительный и аналитический методы оценки показателя
	Анализ наличия кредиторской / дебиторской задолженности (ежемесячно)	Отклонение от сроков оплаты не более чем 10%; предельно допустимое значение просроченной кредиторской задолженности по следующим видам не должно превышать: кредиторской задолженности по начисленным выплатам по оплате труда перед работниками бюджетного учреждения свыше 3 мес. подряд; кредиторской задолженности по оплате налогов, сборов, взносов и иных обязательных платежей, уплачиваемых в бюджеты бюджетной системы РФ, в том числе штрафов, пеней и санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате налогов, сборов, взносов и иных обязательных платежей в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ, а также административных штрафов и штрафов, установленных уголовным законодательством РФ, свыше 6 месяцев; иной кредиторской задолженности свыше 6 мес. и свыше 20% величины активов бюджетного учреждения по итогам предшествующего финансового года.	Сравнительный и аналитический методы оценки показателя

## Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2013, с изм. от 03.02.2014)
2. Иваницкий В. П. Финансирование социально ориентированных затрат в воспроизводстве человека / В. П. Иваницкий, Э. В. Пешина. – Екатеринбург : Академкнига, 2001. – 280 с.
3. Интегрированная система менеджмента УрГПУ «Финансово-экономическое обеспечение»: документированная процедура ИСМ ДП 6.1.0.00.2013. – 10 с. (разработчики В. А. Леонгардт, Н. В. Усачева).
4. Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 № 703 (ред. от 02.11.2013) «О Федеральном казначействе».
5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2006.

Статью рекомендует д-р пед. наук, проф. Е. А. Казаева.